



## Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Analytic Hierarchy Process di PT. Siantar Top Sidoarjo

Tri Susilo

Jurusan Teknik Industri FTI- UPN “Veteran” Jawa Timur

E-mail : Tri\_sus@yahoo.com

### Abstraksi

PT. Siantar Top Tbk, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan ringan yang sifat produksinya continuous. Produk yang dihasilkan adalah snack/noodles, permen/Candy, dan mie/Cracker. Agar dapat mengetahui keberhasilan dalam pelaksanaan strategi yang dilaksanakan oleh pihak manajemen untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, maka diperlukan suatu ukuran performansi yang tepat. Dengan menggunakan rancangan pengukuran Balanced Scorecard dengan empat perspektifnya yang utuh dan terintegrasi yakni ditiap tolok ukurnya diharapkan dapat secara konkrit menggambarkan kinerja perusahaan dan dapat digunakan sebagai evaluasi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT. Siantar Top, Tbk dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan Analytic Hierarchy Process sebagai pembobotan dalam pengambilan keputusan yang menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data sekunder yang diperoleh dari dokumentasi dan data primer diperoleh kuisioner pembobotan dan wawancara secara langsung.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan di PT. Siantar Top, Tbk dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan Analytic Hierarchy Process dapat disimpulkan bahwa kinerja ditinjau dari perspektif keuangan pada tahun 2004 sebesar 2,247 dan tahun 2005 sebesar 1,873, untuk perspektif pelanggan pada tahun 2004 sebesar 1,519 dan tahun 2005 sebesar 2, perspektif proses bisnis internal tetap tidak mengalami perubahan pada tahun 2004 dan 2005 sebesar 2, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2004 sebesar 2,926 dan tahun 2005 sebesar 2,284. Sehingga dari hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode (BSC) dan (AHP), dapat diketahui kelebihan dan kekurangan perusahaan yang sekiranya dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Analytic Hierarchy Process, Kinerja

### PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting karena dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan mampu bertahan dalam dunia usaha yang kompetitif, selama ini pengukuran kinerja perusahaan yang diukur adalah berdasarkan nilai keuangan (Financial) saja, sebagai ukuran keberhasilan tidaklah cukup untuk mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya, pengukuran kinerja perusahaan yang berorientasi pada Profit dan Non profit sangat penting bagi Stakeholder untuk mengevaluasi jalannya organisasi tersebut dengan kondisi sekarang dan yang akan datang, dan diharapkan dapat menempatkan posisi daya saing perusahaan dalam jangka panjang, pengukuran kinerja yang dilakukan secara menyeluruh dari aspek Financial dan Non Financial disebut Balanced Scorecard (BSC) yang cukup komprehensif untuk memotivasi kinerja perusahaan dalam keberhasilan yang bersifat jangka panjang.

Metode Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang melihat kinerja badan usaha atau instansi dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam terminology operasional. Sedangkan Metode Analytic Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif, yang mempertimbangkan hal-hal



kuantitatif dan kualitatif, fungsi dari Analytc Hierarchy Process ini adalah sebagai pembobotan tiap-tiap tolok ukur yang ada di Balanced Scorecard.

PT. Siantar Top Tbk, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan ringan yang sifat produksinya continous. Produk yang dihasilkan adalah makanan ringan snack/noodles, permen/Candy, dan mie/Cracker yang pada umumnya dipasarkan didalam negeri maupun luar negeri.

PT. Siantar Top Tbk, telah melakukan berbagai usaha untuk dapat meraih keunggulan ditengah lingkungan kompetisi yang ketat dan jumlah pesaing yang semakin meningkat, usaha yang dilakukan antara lain usaha terus menerus melengkapi diri dengan teknologi yang terbaru dan meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia yang dimilikinya, agar dapat mengetahui keberhasilan dalam pelaksanaan strategi yang diterapkan oleh pihak manajemen PT. Siantar Top Tbk, untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan maka diperlukan suatu ukuran performance yang tepat, saat ini PT. Siantar Top Tbk belum memiliki keterkaitan antara penilaian kinerja tersebut yang hanya didasarkan pada penilaian Financial atau jangka pendek saja, dan belum mendukung strategi yang telah ditetapkan, oleh karena itu PT. Siantar Top Tbk mencari cara yang lebih baik dalam mengukur kinerja bisnis mereka dan mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan sebagai acuan dalam strategi bersaing.

#### Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan pada periode tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan dapat diketahui. Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan hanya berfokus pada perspektif keuangan saja, yang hanya menggambarkan kinerja pada satu sisi yaitu perusahaan (internal), sedangkan sisi luar perusahaan (eksternal) kurang tersentuh.

Adapun definisi dari pengukuran kinerja itu sendiri menurut para ahli, antara lain sebagai berikut :

a. Patrik L. Romano (1989)

“Pengukuran kinerja merupakan salah satu proses dalam sistem pendukung manajemen dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan”.

b. Anderson dan Clancy (1991)

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.”(Yuwono Sony, dkk, 2006:21)

#### Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode BSC

Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard merupakan “...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the result of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance”.

Sementara, Antony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan Balanced Scorecard sebagai :

“a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives : financial, customer, internal business process, and learning and growth.”

Dengan demikian Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (Financial), pelanggan (Customer), proses bisnis dalam perusahaan (Internal Bussiness Process), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Learning and Growth). Melalui mekanisme sebab akibat (cause and effect), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang menjelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (lead indicators). Perspektif yang

digunakan ini dianggap telah cukup mewakili dalam pengukuran kinerja perusahaan. ( Yuwono Sony, dkk, 2006 : 7)

#### Visi, Misi dan Strategi

Setiap perusahaan selalu memiliki tujuan yang ingin dicapai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penetapan dari tujuan tersebut akan selalu berkaitan dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Pernyataan visi, misi dan strategi yang jelas dari suatu perusahaan akan sangat membantu para karyawan perusahaan dalam beraktivitas sehari-hari. Hal tersebut akan memberikan petunjuk bagi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### Balanced Scorecard (BSC)

Selama ini banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu badan usaha, salah satu metode yang digunakan adalah metode Balanced Scorecard. Metode ini mengatasi kebiasaan yang muncul dari metode-metode pengukuran kinerja lain yang hanya mengukur kinerja perusahaan dari satu aspek/hanya pada aspek keuangan saja, dengan mencoba melakukan pendekatan dengan menambah dan mempertimbangkan aspek non keuangan seperti aspek konsumen, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang, karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber pada aspek non keuangan tersebut.

#### METODE PENELITIAN

##### Identifikasi Variabel

##### a. Variabel terikat.

Yaitu variabel yang terbentuk akibat kondisi empat sudut pandang/perspektif empat sudut pandang/perspektif sehingga didapat kinerja PT. Siantar Top Tbk.

##### b. Variabel bebas.

Yaitu variabel yang mempengaruhi kinerja di PT.Siantar Top Tbk.

1. Sudut pandang keuangan (Financial Perspective).
2. Sudut pandang pelanggan (Customer Perspective).
3. Sudut pandang proses bisnis internal (Internal Business Process Perspective).
4. Sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan (Learning and Growth Perspective).

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah kuisioner dijawab, hasil kuisioner dimasukkan dalam perangkat lunak AHP, Expert Choice versi 9 untuk mengetahui bobot kepentingan tiap perspektif Balanced Scorecard dan tolok ukur masing-masing perspektif. Selain dengan menggunakan program Expert Choice versi 9, data hasil kuisioner AHP juga dihitung secara manual seperti pada lampiran 5, untuk membandingkan hasil pembobotan dengan program Expert Choice. Dan bobot masing-masing perspektif beserta tolok ukurnya dapat diringkas dalam table1.

Tabel 1 Bobot Masing-masing Perspektif Balanced Scorecard dan Tolok Ukurnya.

Nama Item Yang Dibobotkan		Bobot	Consistensi Ratio (CR)	Keterangan
Balanced Scorecard	Perspektif Keuangan	0,356	0,08	Konsisten, karena nilai CR $\leq 10\%$
	Perspektif Pelanggan	0,255		
	Perspektif Proses Bisnis Internal	0,282		
	Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	0,107		
Perspektif Keuangan	Current Ratio	0,383	0,02	Konsisten, karena nilai CR $\leq 10\%$
	Return On Investment	0,342		
	Return On Equity	0,168		
	Total Assets Turnover	0,107		



Nama Item Yang Dibobotkan		Bobot	Consistensi Ratio (CR)	Keterangan
Perspektif Pelanggan	Persentase of Complain	0,481	0,03	Konsisten, karena nilai CR $\leq 10\%$
	On Time Delivery	0,405		
	Sales Return	0,114		
Perspektif Proses Bisnis Internal	Supplier Lead Time	0,5	0,00	Konsisten, karena nilai CR $\leq 10\%$
	Persentase of Defective Product	0,5		
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	Employee Turnover	0,321	0,01	Konsisten, karena nilai CR $\leq 10\%$
	Absenteeisme	0,074		
	Motivasi Karyawan	0,284		
	Kepuasan Karyawan	0,321		

Data-data yang dibutuhkan dalam perhitungan rasio-rasio tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Data Perspektif Keuangan Periode 2004 dan 2005

Periode	2004 (Rp)	2005 (Rp)
Aktiva lancar	218.834.132.031	230.896.581.597
Pasiva lancar	110.296.205.992	107.295.460.040
Pendapatan bersih	28.599.471.784	10.636.507.502
Total aktiva	470.177.175.840	477.443.560.343
Total pasiva	470.177.175.840	477.443.560.343
Penjualan	712.558.387.476	641.698.991.216

Sumber : Internal Perusahaan

### 1. Perspektif Keuangan

Dalam perancangan pengukuran Balanced Scorecard untuk perspektif keuangan, tiap tolok ukur, dan tujuan, untuk target, penilaian serta skor, ditetapkan oleh pihak manajemen PT. Siantar Top, Tbk.

Tabel 3. Perancangan Pengukuran Perspektif Keuangan

No	Tujuan	Tolok Ukur	Target	Penilaian	Skor
1	Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek	Current Ratio (CR)	CR mencapai 2	$CR \geq 2$	3
				$1,5 \leq CR < 2$	2
				$CR < 1,5$	1
2	Untuk meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan dalam mengembalikan modal kepada pemegang saham	Return On Equity (ROE)	ROE mencapai 10 %	$ROE \geq 10 \%$	3
				$5\% \leq ROE < 10\%$	2
				$ROE < 5 \%$	1
3	Untuk meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba dan pendapatan yang ditekankan pada tingkat pengembalian atas setiap investasi yang dilakukan	Return on Investmen (ROI)	ROI mencapai 5 %	$ROI \geq 5 \%$	3
				$3\% \leq ROI < 5\%$	2
				$ROI < 3 \%$	1
4	Meningkatkan profitabilitas melalui penggunaan asset yang dimiliki secara efisien	Total assets turnover (TATO)	TATO mencapai 1,5	$TATO \geq 1,5$	3
				$1 \leq TATO < 1,5$	2
				$TATO < 1$	1

Sumber : PT. Siantar Top, Sidoarjo

### 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perancangan pengukuran Balanced Scorecard untuk perspektif pelanggan, tiap tolok ukur, dan tujuan, untuk target, penilaian serta skor, ditetapkan oleh pihak manajemen PT. Siantar Top, Tbk.

Tabel 4. Perancangan Pengukuran Perspektif Pelanggan

No	Tujuan	Tolok Ukur	Target	Penilaian	Skor
1	Untuk menginformasikan pada perusahaan tentang keinginan pelanggan atau konsumen untuk menjaga citra dan kelangsungan hidup perusahaan	Percentage of Complain (PC)	Complain tidak lebih dari 3 %	$PC \leq 3 \%$	3
				$3 \% < PC \leq 6\%$	2
				$PC > 6\%$	1
2	Untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan berkaitan dengan pengiriman orde yang tepat waktu	On Time Delivery (OTD)	OTD mencapai 100 %	$OTD \geq 100\%$	3
				$90\% \leq OTD < 100\%$	2
				$OTD < 90 \%$	1
3	Untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan	Sales Return (SR)	Tidak ada SR	Tidak ada SR	3
				$0 \% < SR \leq 2 \%$	2
				$SR > 2$	1

Sumber : PT. Siantar Top, Sidoarjo

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perancangan pengukuran Balanced Scorecard untuk perspektif proses bisnis internal, tiap tolok ukur, dan tujuan, untuk target, penilaian serta skor, ditetapkan oleh pihak manajemen PT. Siantar Top, Tbk.

Tabel 5. Perancangan Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Tujuan	Tolok Ukur	Target	Penilaian	Skor
1	Menjalin hubungan baik dengan pihak supplier untuk mengurangi keterlambatan pengiriman bahan baku sehingga mendukung lancarnya produksi	Supplier Lead Time (SLT)	Tidak ada SLT	Tidak ada SLT	3
				$1 \text{ hari} \leq SLT \leq 5$	2
				$\text{hari } SLT > 5$	1
2	Mengurangi besarnya produk cacat dari hasil proses produksi sehingga kualitas produk terjaga	Percentage of Defective Product (PDP)	Tidak ada PDP	Tidak ada PDP	3
				$0 \% < PDP \leq 1\%$	2
				$PDP > 1 \%$	1

Sumber : PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo

### 4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Dalam perancangan pengukuran Balanced Scorecard untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tiap tolok ukur, dan tujuan, untuk target, penilaian serta skor, ditetapkan oleh pihak manajemen PT. Siantar Top, Tbk.

Tabel 6. Perancangan Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Tujuan	Tolok Ukur	Target	Penilaian	Skor
1	Meminimalkan tingkat perpindahan tenaga kerja	Employee Turnover (ETO)	$ETO \leq 10\%$	$ETO \leq 10\%$	3
				$20\% \geq ETO > 10\%$	2
				$ETO > 20\%$	1
2	Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja dan kelancaran operasional perusahaan	Absenteism (Abs)	Tidak ada Abs	Tidak ada Abs	3
				$0 \% < Abs \leq 3\%$	2
				$Abs > 3 \%$	1
3	Meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja sehingga terjadi kelancaran operasional perusahaan	Motivasi Karyawan (Mot)	Motivasi mencapai 1750	$Mot \geq 1750$	3
				$1500 \leq Mot < 1750$	2
				$Mot < 1500$	1
4	Meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja	Kepuasan Karyawan (Kep)	Kepuasan mencapai 1750	$Kep \geq 1750$	3
				$1500 \leq Kep < 1750$	2
				$Kep < 1500$	1

Hasil dari perhitungan faktor keberhasilan pada tiap perspektif Balanced Scorecard dapat dilihat pada table 7 berikut ini :

Tabel 7. Rekapitulasi Pengukuran Faktor Keberhasilan Kritis  
Tiap Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif	Tolok Ukur	Tahun	
		2004	2005
Keuangan	Current Ratio	1,984	2,152
	Return On Equity	8,994%	3,237%
	Return On Investment	6,082%	2,227%
	Total Asset Turnover	1,516	1,344
Pelanggan	Percentage of Complaint	7,446%	5,563%
	On Time Delivery	93,108%	94,564%
	Sales Return	0,051%	0,070%
Proses Bisnis Internal	Supplier Lead Time	3 hari	1 hari
	Percentage of Defective Product	0,097%	0,094%
Pembelajaran Dan Pertumbuhan	Employee Turnover	1,164%	20,057%
	Absenteisme	2,882%	2,464%
	Motivasi Karyawan	1776	1776
	Kepuasan Karyawan	1793	1793

Penilaian Keberhasilan Tiap Tolok Ukur Dari Masing-masing Perspektif Balanced Scorecard Dengan Faktor Pembobotan

#### 1. Perspektif Keuangan

Setelah dilakukan scoring tiap tolak ukur maka dilakukan pembobotan tiap tolak ukur dikalikan dengan scorenya. Yang hasilnya adalah sbb:

Tabel 8. Perhitungan Score Terbobot Perspektif Keuangan

Tolok Ukur	2004			2005		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
CR	2	0,383	0,766	3	0,383	1,149
ROE	2	0,168	0,336	1	0,168	0,168
ROI	3	0,342	1,026	1	0,342	0,342
TATO	3	0,107	0,321	2	0,107	0,214
	Jumlah		2,247	Jumlah		1,873

Contoh Score Terbobot.

CR Tahun 2004 =  $2 \times 0,383 = 0,766$

CR Tahun 2005 =  $3 \times 0,383 = 1,149$

(Sumber Score dari table 4.17 dan Bobot dari table 4.1)

Jadi dari hasil diatas bahwa score terbobot perspektif keuangan untuk tahun 2004 sebesar 2,247 dan tahun 2005 sebesar 1,873.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, untuk perspektif pelanggan dapat direkap dan ditentukan scorenya (Tabel 9), seperti tabel sbb:

Tabel 9. Scoring Tolok Ukur Perspektif Pelanggan

Tolok Ukur	2004		2005	
	Hasil Pengukuran	Score	Hasil Pengukuran	Score
PC	7,446%	1	5,563%	2
OTD	93,108%	2	94,564%	2
SR	0,051%	2	0,070%	2

Setelah dilakukan scoring tiap tolok ukur maka dilakukan pembobotan tiap tolok ukur dikalikan dengan scorenya. Hasilnya sbb :

Tabel 10. Perhitungan Score terbobot Perspektif Pelanggan

Tolok Ukur	2004			2005		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
PC	1	0,481	0,481	2	0,481	0,962
OTD	2	0,405	0,810	2	0,405	0,810
SR	2	0,114	0,228	2	0,114	0,228
	Jumlah		1,519	Jumlah		2

Contoh Score Terbobot

PC Tahun 2004 =  $1 \times 0,481 = 0,481$

PC Tahun 2005 =  $2 \times 0,481 = 0,962$

Jadi dari hasil diatas bahwa score terbobot perspektif pelanggan untuk tahun 2004 sebesar 1,519 dan tahun 2005 sebesar 2.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, untuk perspektif pelanggan dapat direkap dan ditentukan scorenya (Tabel 11), seperti table berikut ini:

Tabel 11. Scoring Tolok Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolok Ukur	2004		2005	
	Hasil Pengukuran	Score	Hasil Pengukuran	Score
SLT	3 hari	2	1 hari	2
PDP	0,097%	2	0,094%	2

Setelah dilakukan scoring tiap tolok ukur maka dilakukan pembobotan tiap tolok ukur dikalikan dengan scorenya. hasilnya ditunjukkan pada table 12:

Tabel 12. Perhitungan Score Terbobot Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolok Ukur	2004			2005		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
SLT	2	0,5	1	2	0,5	1
PDP	2	0,5	1	2	0,5	1
	Jumlah		2	Jumlah		2

Contoh Score Terbobot

SLT Tahun 2004 =  $2 \times 0,5 = 1$

SLT Tahun 2005 =  $2 \times 0,5 = 1$

Jadi dari hasil diatas bahwa score terbobot perspektif proses bisnis internal untuk tahun 2004 sebesar 2 dan tahun 2005 sebesar 2.

### 4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, untuk perspektif pelanggan dapat direkap dan ditentukan scorenya seperti berikut ini:

Tabel 13. Scoring Tolok Ukur Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolok Ukur	2004		2005	
	Hasil Pengukuran	Score	Hasil Pengukuran	Score
ETO	1,164%	3	20,057%	1
Abs	2,882%	2	2,464%	2
Mot	1776	3	1776	3
Kep	1793	3	1793	3

Setelah dilakukan scoring tiap tolok ukur maka dilakukan pembobotan tiap tolok ukur dikalikan dengan scorenya. Adapun hasilnya ditunjukkan pada table 14 berikut ini:

Tabel 14. Perhitungan Score Terbobot Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Tolok Ukur	2004			2005		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
ETO	3	0,321	0,963	1	0,321	0,321
Abs	2	0,074	0,148	2	0,074	0,148
Mot	3	0,284	0,852	3	0,284	0,852
Kep	3	0,321	0,963	3	0,321	0,963
	Jumlah		2,926	Jumlah		2,284

Tabel berikut ini merupakan rekapitulasi hasil pengukuran kinerja dari tahun 2004 dan tahun 2005, untuk tiap perspektif dengan score terbobotnya.

Tabel 15. Rekapitulasi Pengukuran Kinerja tiap Perspektif Dengan Score Terbobotnya

Balanced Scorecard	2004	2005
Perspektif Keuangan	2,247	1,873
Perspektif Pelanggan	1,519	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	2	2
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2,926	2,284

Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Secara Menyeluruh Dengan Mengikutkan Faktor Bobot Tiap Tolok Ukur Dan Tiap Perspektif

Pengukuran kinerja Balanced Scorecard dengan mengikut sertakan faktor bobot tiap tolok ukur dari masing-masing perspektif, hasilnya sbb:

Tabel 16. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Secara Komprehensif

Tolok Ukur	2004			2005		
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot
Keu.	2,247	0,356	0,799	1,873	0,356	0,666
Pel.	1,519	0,255	0,387	2	0,255	0,510
Bisnis	2	0,282	0,564	2	0,282	0,564
Belajar	2,926	0,107	0,313	2,284	0,107	0,244
	Jumlah		2,063	Jumlah		1,984

Contoh Score Terbobot

$$\text{Kau Tahun 2004} = 2,247 \times 0,356 = 0,799$$

$$\text{Kau Tahun 2005} = 1,873 \times 0,356 = 0,666$$

Jadi score kinerja perusahaan pada tahun 2004 sebesar 2,063 dan tahun 2005 sebesar 1,984.

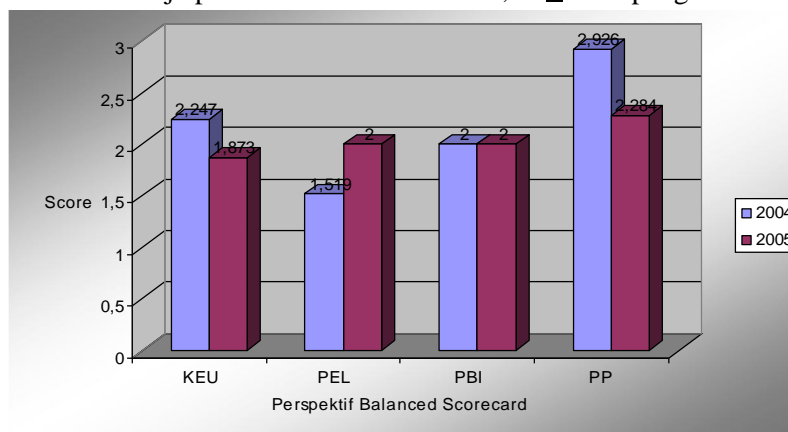
Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard

Nilai kinerja perusahaan secara menyeluruh diperoleh dari hasil perkalian antara nilai kinerja masing-masing perspektif Balanced Scorecard dan Analytic Hierarchy Process dari perusahaan dengan bobot kepentingan perspektif yang telah ditentukan. Semakin tinggi jumlah nilai yang diperoleh berarti semakin baik kinerja dari perusahaan. Adapun kriteria penilaian terhadap pengukuran kinerja perusahaan keseluruhan, yaitu :

§ Jika hasil kinerja perusahaan kurang  $= 1,00 \leq \text{hasil pengukuran} < 1,68$



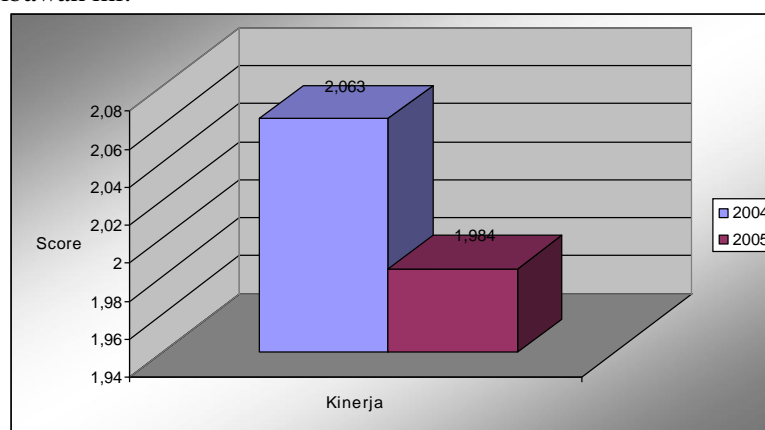
- § Jika hasil kinerja perusahaan cukup  $= 1,68 \leq \text{hasil pengukuran} < 2,34$   
§ Jika hasil kinerja perusahaan baik  $= 2,34 \leq \text{hasil pengukuran} < 3,00$



Gambar .1. Grafik Perbandingan Score Terbobot Kinerja Perusahaan Keseluruhan Tiap Perspektif Balanced Scorecard

Untuk kinerja perspektif keuangan terlihat bahwa pada tahun 2004 adalah cukup dengan nilai 2,247 dan tahun 2005 adalah cukup dengan nilai 1,873

Sedangkan dari pengukuran kinerja keseluruhan periode 2004 dan 2005 dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. Grafik Perbandingan Kinerja Keseluruhan Tahun 2004 dan 2005

Jadi total score hasil pengukuran kinerja PT. Siantar Top Tbk, pada tahun 2004 adalah cukup dengan nilai sebesar 2,063 dan pada tahun 2005 adalah cukup dengan nilai sebesar 1,984. Meskipun dalam dua tahun hasil kinerja perusahaan sama-sama dalam kategori cukup, tetapi dari tahun 2004 ke tahun 2005 mengalami penurunan 0,079.

## KESIMPULAN

Setelah dilakukan penelitian pengukuran kinerja pada tahun 2004 dan tahun 2005, maka hasil Kinerja PT. Siantar Top, Tbk adalah :

- Kinerja Perspektif Keuangan tahun 2004 adalah cukup yaitu dengan nilai 2,247 sedangkan tahun 2005 adalah cukup yaitu dengan nilai 1,873. Kinerja Perspektif Keuangan mengalami penurunan dari tahun 2004 ke tahun 2005 sebesar 0,464.
- Kinerja Perspektif Pelanggan tahun 2004 adalah kurang yaitu dengan nilai 1,519 sedangkan untuk tahun 2005 adalah cukup yaitu dengan nilai 2. Kinerja Perspektif Pelanggan mengalami peningkatan dari tahun 2004 ke tahun 2005 sebesar 0,481.
- Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal pada tahun 2004 adalah cukup yaitu dengan nilai 2 sedangkan untuk tahun 2005 adalah cukup yaitu dengan nilai 2. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal tetap dari tahun 2004 ke tahun 2005.



- d. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada tahun 2004 adalah baik yaitu dengan nilai 2,926 sedangkan untuk tahun 2005 adalah cukup yaitu dengan nilai 2,284. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan dari tahun 2004 ke tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 0,642.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agnes Sawir, 2001, Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1996, Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Penerbit ERLANGGA, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Permadi, Bambang S, 1992, Diktat kuliah : A.H.P, Pusat Antar Universitas-Studi Ekonomi-Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ridwan, Metode dan Teknik Menyusun Tesis, Penerbit AlfaBeta
- Saaty, Thomas L, 1993, “Multi Criteria Decision Making : The Analytic Hierarchy Process”, Service Ltd. Beccles, Suffolk.
- Tunggal, W. Amin, 2001, “Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard”, Edisi Ke Dua, Penerbit Harvarindo, Jakarta